

Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О.С. Пономарьов, Л.П. Гарник, Т.В. Гура

ОСОБИСТИЙ ПРИЙОМ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-методичний посібник
для слухачів магістерської програми
зі спеціальності «Адміністративний менеджмент»

Харків – 2015

УДК 1(075.8): 378.01
ББК 74.00я73
П 56

Рецензенти:

С. О. Заветний, д-р філософських наук, проф., Харківський національний технічний університет сільського господарства, м. Харків;

В. М. Петрушков, д-р філософських наук, проф., Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків

Пономарьов О. С.

П 56

Особистий прийом в системі управлінських технологій : Навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов, Л. П. Гарник, Т. В. Гура. – Харків: НТУ «ХП», 2015. – 48 с.

ISBN 978-966

Посібник містить навчальний матеріал з теми, присвяченої технології особистого прийому людей керівником. Ця тема є частиною курсу «Технологія управління», призначеного для належного оволодіння слухачами магістерської програми з адміністративного менеджменту основами технології управлінської діяльності. Розглядаються важливість особистого прийому, його соціально-психологічні особливості та характер підготовки і проведення цього прийому. Особлива увага приділяється особливостям поведінки керівника в різних управлінських ситуаціях.

Призначена для слухачів магістерської програми зі спеціальності «Адміністративний менеджмент», всіх, хто цікавиться проблемами управління соціальними системами та його технологічними аспектами.

Іл. 8. Бібліогр.: 34 назв.

УДК 1(075.8): 378.01
ББК 74.00я73

ISBN 978-966-

© О. С. Пономарьов, Л. П. Гарник, Т. В. Гура, 2014
© НТУ «ХП», 2014

ПЕРЕДМОВА

Ефективна діяльність сучасних соціальних систем відповідно до їх цілей і призначення істотною мірою визначається рівнем корпоративної культури, психологічним кліматом в колективі і характером взаємовідносин між людьми взагалі, між керівництвом і персоналом зокрема. Сукупність же цих умов стає результатом управлінської діяльності керівника, проявом обраного ним стилю керівництва, його управлінської компетентності, рівня загальної і професійної культури. В умовах інтелектуальної економіки, загострення конкуренції і становлення суспільства знань успішне функціонування кожної конкретної соціальної системи залежить не тільки від міри впровадження нових високих технологій, а й від використання кращого досвіду світового менеджменту.

Цей досвід переконливо свідчить про необхідність не тільки відповідної цільової управлінської підготовки керівників, а й про їх постійне самонавчання, самовиховання і самовдосконалення протягом всієї активної управлінської діяльності. Успіх керівника – це перш за все успіх керованої ним організації, успіх спільної діяльності всіх її працівників. Важливим елементом підготовки керівника виступає їх знайомство з технологією управлінської діяльності. Однак при цьому необхідно також належним чином використовувати й удосконалювати традиційні управлінські функції й технології. Це повною мірою стосується й такої важливої управлінської технології, як підготовка і проведення особистого прийому людей керівником. Цілком природно, що вона також удосконалюється і трансформується, все більш спирається не на силові, а на гуманістичні, психологічні й морально-етичні принципи.

Особистий прийом людей дійсно постає однією з надзвичайно важливих, провідних функцій управлінської діяльності. Її правильне застосування стає надійною запорукою того, що працівники відчуватимуть повагу до себе і турботу керівництва про них, що їх активність знаходить розуміння і підтримку та враховується при прийнятті управлінських рішень. Завдяки цьому стає можливим успішно формувати й підтримати сприятливий психологічний

клімат в колективі і той особливий командний дух, який особливо цінується людьми і сприяє виникненню у них почуття гордості за свою приналежність до даної організації. У такому разі плани керівництва виконуватимуться, цілі діяльності успішно досягатимуться.

В загальній системі функцій управління персоналом будь-якої організації характер проведення прийому відвідувачів відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні авторитету керівника як особистості та професіонала, активно сприяє позитивному іміджу самої організації. Справа в тім, що результати прийому людей безпосередньо впливають на їх настрій і ставлення до виконання своїх функцій та обов'язків. Тому кожному керівникові необхідно володіти цією технологією.

Підготовка магістрів з адміністративного менеджменту на базі кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» передбачає вивчення такої важливої управлінської технології, якою постає прийом людей керівником. З метою надання належної методичної допомоги майбутнім магістрам і призначено цей посібник. Його матеріал ґрунтується як на досвіді власної практичної управлінської діяльності авторів та вивченні діяльності відомих і авторитетних керівників-лідерів, так і на багаторічному досвіді викладання технології управління студентам.

Технологія особистого прийому людей керівником завжди викликає інтерес слухачів. Цікаво спостерігати реакцію на нього слухачів заочної форми навчання, які ж до того ще й мають власний досвід управлінської діяльності. Спілкування з ними сприяло більш глибокому розумінню доцільних способів і методів ефективного подання навчального матеріалу. Ми й підготували цей посібник відповідно до існуючих стандартів та з урахуванням зауважень і побажань слухачів. Сподіваємось, що наведений у ньому матеріал стане у нагоді майбутнім керівникам не тільки при вивченні відповідної теми, але й у подальшій практичній управлінській діяльності, сприятиме підвищенню рівня їх професійної та соціальної компетентності, їх загальної і специфічно управлінської культури.

ВСТУП

Ефективна організація особистого прийому керівником відвідувачів має важливе значення для функціонування організації та управління ним і тому вимагає від керівника чіткого розуміння понятійно-категоріального апарату, що стосується цієї важливої управлінської технології. Тому розглянемо сутність і зміст основних понять, що стосуються управлінських технологій взагалі й технології підготовки та проведення особистого прийому зокрема.

Під *управлінськими технологіями* прийнято розуміти чітко визначену послідовність дій та операцій при виконанні тієї чи іншої функції управління. Так, поширеними управлінськими технологіями виступають аналіз проблемних ситуацій і прийняття рішень, делегування повноважень і технологія управління персоналом, в тому числі дисциплінарна практика, технологія роботи керівника з діловою документацією, проведення ділових бесід і переговорів, підготовка і проведення особистого прийому людей, підготовка та проведення ділових нарад, публічний виступ тощо. Особливе місце в системі цих технологій належить технології особистого прийому як засобу успішності управління.

Особистий прийом людей являє собою важливу форму управлінського спілкування, в процесі якого керівник має змогу отримувати інформацію як про настрої працівників і стан справ та взаємовідносин в колективі, так і про їх потреби і прагнення, їх ставлення до організації та її керівництва.

Управлінське спілкування взагалі являє собою систему контактів керівника з підлеглими як формального, так і неформального характеру з метою керування людьми та їх спільною діяльністю. Це означає його прагнення підтримувати цю діяльність у заданому стані, змінювати її у певному напрямку чи формувати її бажаний характер. Управлінське спілкування спрямоване на ефективне забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей організації та належне вирішення поточних завдань її діяльності. В структурі управлінського спілкування чітко визначають три такі основні форми (рис.1). *По-перше*, це *командна інформація*, коли керівник віддає накази чи розпорядження, завдання

чи вказівки стосовно змісту і характеру діяльності працівників. Ця інформація може передаватися і у формі порад чи рекомендацій. У будь-якому разі видача розпорядчої інформації (1) як одна з основних функцій управлінського спілкування передається зверху вниз, від керівника до виконавців.



Рис. 1. Загальна структура управлінського спілкування

По-друге, це зворотний зв'язок, або контрольна інформація, яку керівник отримує від виконавців. Система цієї інформації, які йде знизу вверх (2), у свою чергу, складається з двох частин. Одна з них слугує для того, щоб керівник міг впевнитися у тому, що його розпорядча інформація дійшла до виконавців без спотворень та вірно ними зрозуміла і сприйнята. Друга ж, основна частина зворотного зв'язку являє собою інформацію про виконання завдань керівника, про стан організації та характер її функціонування, про настрої в колективі та потреби людей. Саме у складі цього компонента системи управлінського спілкування чільне місце і посідає особистий прийом людей.

По-третє, це оцінна інформація, в якій керівник дає свою оцінку якості й характеру виконання підлеглими його завдань. Вона також спрямована зверху вниз і відіграє важливу роль у формуванні й дотриманні правил таких явищ, як управлінський контроль, корпоративна культура та виконавська дисципліна.

Технологія особистого прийому, проста на перший погляд, є достатньо серйозною, а її застосування – важливою і відповідальною функцією керівника. Від його проведення істотно залежить психологічний стан відвідувача, а отже і його ставлення до своїх обов'язків. Тому цілком очевидно, що особистий прийом людей може бути ефективним лише за умови глибокого розуміння керівником сутності, призначення і технології належного його здійснення.

1. СУТНІСТЬ І ПРИЗНАЧЕННЯ ОСОБИСТОГО ПРИЙОМУ ЛЮДЕЙ

Характерною особливістю сучасної управлінської діяльності виступає необхідність урахування психологічних особливостей людей і колективів та їх впливу на ефективність функціонування організації, на продуктивність праці та якість і конкурентоспроможність продукції. Так звані силові методи управління поступово втрачають свою ефективність і все більше поступаються командним, які ґрунтуються на демократичних засадах, на повазі до честі й гідності кожної людини. Ці методи включають систему мотивації і створення належних умов для професійного та особистісного розвитку працівників, для максимальної реалізації їх творчого потенціалу.

Успішній діяльності людей у складі команди сприяють спільні цінності, згуртованість, особливий командний дух і розвинена корпоративна культура. Можливість успішного застосування командних методів істотно пов'язана із знанням керівником своїх працівників, їх прагнень та інтересів, їх здібностей і можливостей, потреб і характерних психологічних рис і якостей. Таке знання значною мірою він може отримувати за допомогою особистого прийому людей.

Особистий прийом людей керівником являє собою дуже важливий та надзвичайно корисний для організації, її працівників і для самого керівника елемент його управлінської діяльності. Фактично такий прийом стає однією з дієвих форм практичної реалізації зворотного зв'язку між керівником та виконавцями. Водночас прийом може розглядатися як прояв корпоративної культури організації, а також управлінської і соціальної компетентності, загальної і професійної культури самого керівника.

Однак для того, щоб особистий прийом людей дійсно сприяв успішному досягненню своїх цілей і завдань, керівникові необхідно розуміти його сутність і призначення, необхідно добре знати технологію його організації та здійснення і чітко дотримуватися її принципів і правил. Більш того, керівник має знати, що в організації особистого прийому беруть участь і допомагають йому секретар чи референт, інші працівники.

1.1. Сутність і завдання особистого прийому

Сутність особистого прийому полягає в організації звичайно заздалегідь запланованих персональних зустрічей керівника як з працівниками організації, так і зі сторонніми людьми, у яких виникають певні проблеми, потреби чи прохання і які сподіваються на реальну допомогу керівника у їх розв'язанні. Як свідчать результати аналізу і узагальнення практики управлінської діяльності, проблеми і прохання, з якими люди можуть приходити на особистий прийом до керівника, далеко не завжди стосуються їх власних справ. В деяких випадках вони можуть приходити просити за інших людей, які з тих чи інших причин не можуть чи не хочуть звертатися безпосередньо до керівника. Серед відвідувачів бувають і працівники, які приходять з серйозними пропозиціями стосовно подальшого поліпшення роботи організації.

Однак незалежно від цілей і сподівань, з якими людини приходять на прийом до керівника, вони очікують від нього не якоїсь формальної відповіді, а чуйного, уважного ставлення. Адже добре відомо, що інколи людина отримує задоволення вже навіть від того, що її вислухали й висловили співчуття або щиро підбадьорили її. Отже сутність особистого прийому як специфічної управлінської технології полягає не тільки у належному реагуванні на запити і потреби відвідувачів, але й у прояві уваги до них та до їх проблем. Тим самим виникає можливість успішного вирішення цілої низки завдань.

Завдання особистого прийому впливають з цілей організації, загальної стратегії роботи з кадрами в ній та з кадрової політики. Їх можна поділити на соціальні, організаційні, виробничі, економічні, технічні та психологічні. Така їх класифікація є дещо умовною, оскільки часто проблеми, задля розв'язання яких людина приходить до керівника, можна одночасно віднести до двох а то навіть і до більшого числа груп. Отже керівникові необхідно бути готовим до розв'язання проблем самого різноманітного характеру. Однак при цьому, незалежно від того чи іншого їх характеру, постає і спільне для всіх завдання з формування й дотримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

Соціальні завдання особистого прийому полягають у розв'язанні проблем побутового чи матеріального характеру

1.2. Призначення і цілі особистого прийому

1.3. Функції особистого прийому

1.4. Психологічні особливості особистого прийому

2. ТЕХНОЛОГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ОСОБИСТОГО ПРИЙОМУ

2.1. Підготовка особистого прийому

2.2. Психологічні аспекти особистого прийому

2.3. Технологія здійснення особистого прийому

2.4. Культура особистого прийому

Основна мета управління полягає в організації та координації спільної діяльності людей заради успішного досягнення заздалегідь визначених цілей. Оскільки при цьому ставлення виконавців до виконання своїх функцій і всієї діяльності колективу може бути різним, Сутність управлінського контролю полягає у тім, що він виступає однією з важливих характеристик управління як специфічного соціального феномену, яка дозволяє забезпечувати належну якість та ефективність управлінської діяльності. При системному застосуванні чітких процедур і технологій контролю керівник отримує можливість реально відстежувати, яким чином діяльність працівників і підрозділів керованої ним організації сприяє ефективному досягненню бажаних результатів.

Достатньо складний, багатоаспектний і поліфункціональний характер як самої управлінської діяльності, так і взаємовідносин між різними її учасниками зумовлює необхідність у диференційованому його застосуванні. Йдеться про різні напрямки і способи, форми і засоби контролю. Вони залежать від об'єктів і цілей управління та обсягу виконуваних при цьому контрольних функцій, від загальної організації управлінської діяльності, ступеню зрілості колективу та рівня розвиненості корпоративної культури. Залежно від цих чинників можна говорити і про культуру здійснення контролю. Вона є похідною від філософії

управління і виступає одним з яскравих проявів рівня професійної культури керівника і притаманного йому стилю управління.

Розглянуті обставини впливають на необхідність більш-менш детального аналізу не тільки цільової та функціональної, але й загальної організаційної структури контролю. Мається на увазі як визначення її основних елементів, так і організації і реалізації процедур його практичного здійснення. Важливо також визначати, яким чином використовуються результати контролю та якою мірою вони впливають на забезпечення бажаного рівня ефективності функціонування і розвитку організації та на якість управління нею. Таким чином, належне застосування контролю дійсно вимагає глибокого розуміння його сутності.

1.1. Сутність управлінського контролю

Будь-яке підприємство, фірма чи організація створюються заради певних цілей. Для забезпечення можливості успішного їх досягнення підбирається персонал і обладнання, визначається певна організаційна структура, ініціюється й підтримується процес спільної діяльності людей. Оскільки ж завжди існує та чи інша розбіжність цілей, прагнень та інтересів виконавців, цей процес просто не може відбуватися автоматично, у відповідності із заздалегідь чітко заданим раз і назавжди алгоритмом. На процеси функціонування організації впливають, крім того, певна розмаїтість здібностей виконавців, фізичних, інтелектуальних та психічних особливостей, навіть різне їх ставлення до своєї діяльності й до членства у даному колективі.

Ці обставини разом зі складним, інколи непередбачуваним впливом на організацію та її функціонування з боку зовнішнього середовища можуть час від часу викликати відхилення від нормального стану організації або характеру її функціонування. Цілком природно, що при певних значеннях цих відхилень може виникнути небажане, навіть неприпустиме спотворення стану організації або характеру її функціонування, яке створює загрозу можливості досягнення її цілей. З метою запобігання таким небажаним наслідкам система управління має здійснювати контроль як стану організації, так і всієї сукупності процесів її

функціонування. За результатами ж цього контролю виробляють й реалізують відповідні управлінські рішення, спрямовані на відновлення належного стану та належних умов функціонування організації.

Відомо, що сучасні організації, фірми та підприємства являють собою досить складні соціальні системи з надзвичайно розвиненою функціональною та організаційною структурою. Відповідно ж до принципу У. Ешбі можливість успішного функціонування і розвитку організації вимагає, щоб складність системи управління не поступалася складності самої організації. Ця складність системи управління істотною мірою зумовлена саме необхідністю регулярного здійснення контролю стану організації та процесів її функціонування.

Таким чином, *сутність управлінського контролю* можна визначити як систему заздалегідь спланованих дій з регулярної перевірки стану організації та процесу її функціонування, в першу чергу перевірку виконання управлінських рішень, на предмет їх відповідності визначеним критеріям. Якщо самі впливи, рішення та їх реалізація є проявом прямих зв'язків системи управління з керованою системою, то управлінський контроль утворює необхідні зворотні зв'язки. Вони виступають не просто невід'ємним елементом управління, але й основним джерелом інформації для визначення характеру управлінських дій, рішень і технологій як цілеспрямованих впливів на виконавців (рис. 1).

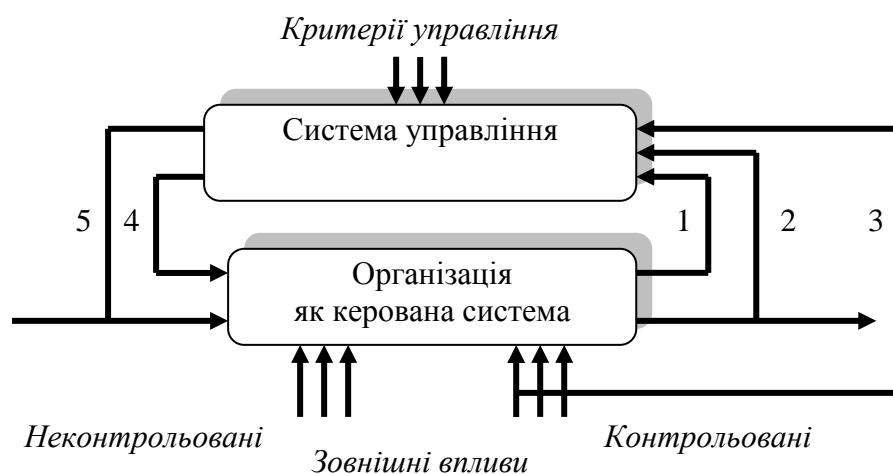


Рис. 1. Місце контролю в технології управління

Аналіз наведеної схеми дозволяє дійти висновку, що контролю мають підлягати три основні групи параметрів, відповідно показаних цифрами: 1 –

контроль стану системи, 2 – контроль характеру її функціонування, 3 – контроль тих зовнішніх впливів, які підлягають контролю. За результатами контролю й на підставі їх порівняння з критеріями управління виробляються й реалізуються відповідні управлінські впливи: 4 – на керовану систему та 5 – на вхідні потоки та характер функціонування системи. Для спрощення на схемі не показано цілей системи і цілей управління нею, оскільки узагальнено їх можна певною мірою агрегувати в систему критеріїв.

Якщо в результаті контролю виявляється, що неминучі відхилення стану організації чи характеру її функціонування перебувають у припустимих межах, ситуація вважається прийнятною і не потребує управлінського втручання. Але у разі виходу хоча б одного з контрольованих параметрів за припустимі межі виникає потреба відповідного реагування, яке має спрямовуватися на те, щоб повернути систему до бажаного стану. З цією метою на підставі результатів аналізу інформації, отриманої в процесі контролю, формується й реалізується адекватне рішення про здійснення необхідного управлінського впливу на систему. Саме цей вплив і забезпечує очікуване її повернення до норми.

Цілком очевидно, що виходячи із загальних цілей системи, її керівництво ставить конкретні цілі перед виконавцями. Контроль же міри їх досягнення стає важливим складником технології управління, який забезпечує досягнення системою її загальних цілей. Таким чином, контроль вже сам по собі можна розглядати як специфічну управлінську технологію або як функцію, призначену для забезпечення успішного функціонування керованого підприємства, фірми чи організації. У зв'язку з цим основне завдання контролю полягає в оцінці результатів роботи підприємства чи організації. При цьому існує низка причин необхідності застосування контролю. По-перше, за допомогою контролю стає можливим виявлення відхилень стану системи чи характеру її функціонування від заданих параметрів. По-друге, за рахунок контролю можна попереджати можливість виникнення кризових ситуацій шляхом своєчасного виявлення помилкових дій ще до того, як вони завдадуть певної шкоди підприємству. По-третє, контроль дозволяє зіставити планові показники і фактично досягнуті результати щоб перевірити характер просування підприємства до мети.

Тут доцільно навести думку такого відомого фахівця з управлінського контролю, як Алетія О. Колдуелл, виконавчий віце-президент відділу корпоративних послуг організації «Голубий хрест Каліфорнії». Він вважає, що «тільки за допомогою застосування систем контролю організація здатна забезпечити успішне досягнення своїх цілей. Системи контролю являють собою невід'ємну частину структури будь-якої організації, формуючи основу для визначення ефективності її діяльності» [Кол, с. 1.49].

Ефективність же досягається і за рахунок підвищення результатів роботи організації, і за рахунок зменшення витрат на їх досягнення. Тому необхідно здійснювати контроль всіх процесів, що впливають на ефективність.

1.2. Призначення і цілі контролю

Основним *призначенням контролю* в системах управління є створення зворотного зв'язку, за допомогою якого керівництво і самі співробітники мають можливість відслідковувати рівень ефективності продукції чи послуг, які вони продукують. Завдяки системі контролю забезпечується можливість сприяння чіткій послідовності здійснення виробничих процесів. А це, у свою чергу, дозволяє зосередити увагу і зусилля на певному конкретному процесі чи на результаті контролю з метою зменшення відхилення критичного параметру від норми й підвищення імовірності успішного функціонування організації.

Як цілком справедливо підкреслює американський дослідник проблем менеджменту Джохен Циммерман, «організація, в якій не налагоджена система контролю, довго не проіснує і тому неможлива. Подібна система допомагає координувати розподіл владних повноважень серед співробітників. Крім того, вона виконує ще одну важливу функцію – перевіряє ефективність прийнятих рішень на конкретних результатах, тобто відноситься до механізмів, що забезпечують досягнення конкретних цілей». Як наголошує автор, «у цьому відношенні системи контролю впливають на поведінку окремих працівників, перш за все виходячи з інтересів всієї організації» [Цим, с. 36].

Характерно, що процеси контролю необхідно починати вже на стадії стратегічного планування, оскільки він відкриває керівництву можливості вірно визначити потенціал організації й на цій підставі обрати її цілі. Надалі ж, при реалізації обраної стратегії в процесі діяльності організації, система контролю, а також зворотний зв'язок, який вона забезпечує, стають невід'ємною частиною виробничих процесів функціонування організації. У зв'язку з цим доцільно зазначити, що призначення контролю полягає і у спостереженні за процесом управління й оцінювання результатів здійснення управлінських впливів та їх співвіднесення з мірою досягнення визначених цілей управління.

Сучасна психологія управління розглядає контроль як особливий вид діяльності, який пов'язаний із наданням працівникам своєчасної допомоги та вжиття адекватних заходів для ліквідації виявлених порушень і забезпечення можливостей успішного досягнення керівником цілей управління.

Власне ж **цілі контролю** і полягають у тім, щоб надати керівникові можливість своєчасно виявляти недоліки і проблеми у роботі підлеглих, взагалі в діяльності організації, а також у визначенні та здійсненні необхідних заходів, спрямованих на подолання цих недоліків і проблем та усунення причин, які їх породжують. Більш того, важливою метою контролю виступає також і аналіз отриманої інформації з тим, щоб можна було заздалегідь визначати можливість виникнення складних проблемних ситуацій і своєчасно попереджати їх. Таким чином, підвищуються можливості забезпечення нормального функціонування організації й ефективного досягнення її цілей.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що **цілі контролю мають бути спрямовані на досягнення цілей організації**. В умовах ринкової економіки цілі й завдання контролю як складника системи управління організацією спрямовані на забезпечення конкурентних переваг її продукції і послуг на відповідних ринках. Конкретизація ж цілей контролю передбачає створення системи регулярного спостереження і перевірки:

- а) фактичного стану організації, її підрозділів і працівників;
- б) відповідності процесів функціонування організації її призначенню та заздалегідь встановленим критеріям;

в) виконання прийнятих управлінських рішень.

Успішна реалізація системи контролю та її використання досягаються орієнтацією цієї системи на сукупність цілей, які безпосередньо впливають з цілей організації та управління нею. Ця сукупність цілей включає:

по-перше, перевірку й оцінку обґрунтованості, своєчасності, адекватності та ефективності рішень, які приймаються керівництвом організації на всіх рівнях управлінської ієрархії;

по-друге, всебічну об'єктивну оцінку результатів практичної реалізації прийнятих управлінських рішень;

по-третє, виявлення неприпустимих відхилень стану організації та її функціонування як від виконання прийнятих рішень, так і від встановлених технологічних, економічних, правових, моральнісних, організаційних та інших встановлених норм і правил;

по-четверте, розробку та реалізацію ефективних засобів, спрямованих на успішне подолання виявлених неприпустимих відхилень у стані організації чи у процесах її функціонування;

по-п'яте, розробку дієвих заходів з необхідної корекції дій та процесів управління, спрямованої на профілактику неприпустимих відхилень;

по-шосте, усунення перешкод і бар'єрів, які заважають нормальному функціонуванню організації.

Слід зазначити, що перші три з наведеного переліку цілей являють собою безпосередні цілі контролю та його завдання, тоді як інші виступають скоріше його опосередкованими цілями, оскільки вони передбачають планування та практичне здійснення певних дій і заходів, які стають можливими на підставі використання результатів контролю. Схематично це показано на рис. 2.

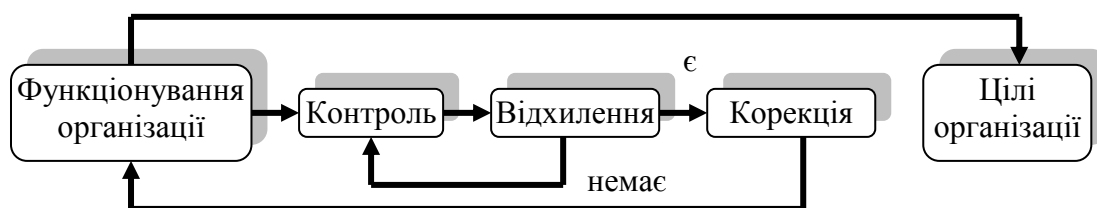


Рис. 2. Реалізація цілей контролю

Таким чином, узагальнено управлінський контроль можна визначити як одну із специфічних підсистем управління організацією, цілеспрямованих на забезпечення успішного досягнення її обраних цілей. На відміну від інших підсистем управління, специфіка контролю полягає у тім, що його цілями є періодична перевірка фактичного стану організації і характеру її процесів, що визначають її функціонування, та їх зіставлення з бажаним станом і характером функціонування. За результатами цього зіставлення виявляються не тільки наявність та характер відхилень від норми, а й заходи з їх подолання, усунення їх причин та запобігання їх появи у майбутньому.

Всі ці цілі поширюються і на перевірку дієвості управлінських рішень.

1.3. Структура контролю

Для розуміння структури контролю необхідно уточнити сутність самого поняття контролю. Це поняття прийнято вживати у трьох різних сенсах. Згідно з першим з них, притаманним філософії управління, контроль являє собою специфічний управлінський феномен, призначений для перевірки правильності та ефективності управлінських рішень і дій. За другим сенсом контроль розглядається як система заходів, засобів і способів здійснення такої перевірки та відповідних правил. Нарешті, згідно з третім сенсом поняття під контролем маються на увазі процеси і процедури практичного здійснення вказаних заходів. Спільним же для всіх розглянутих сенсів виступає визнання пріоритету призначення і цілей контролю й наступного використання його результатів.

За твердженням Дж. Циммермана, «контроль завжди здійснюється зверху униз, і частіш за все він будується у вигляді ієрархічної системи. Безумовно, це зовсім не означає, що всі права зосереджені у однієї особи, яка приймає рішення» [Цим, с. 37]. Тут слід додати, що ієрархія контролю стосується не тільки розподілу його цілей і функцій за різними рівнями системи управління, але й чіткої диференціації змісту і обсягу контролю на кожному ієрархічному рівні, а також використовуваних його методів і технологій. При цьому з метою

забезпечення раціонального здійснення контролю необхідне узгодження цілей, завдань, функцій і форм контролю на кожному рівні управлінської ієрархії з призначенням цього рівня і обсягом притаманних йому повноважень.

Власне ж структура контролю може розглядатися у різних аспектах. Так, з процесуальних позицій у його складі можна виокремити такі взаємопов'язані елементи, як цілі, процес і результат. Відповідно до цілей контролю обираються засоби і способи його здійснення, тобто сам процес контролю, як це показано на рис. 3. Цілком природно, що від обраних засобів і способів контролю істотно залежить і отримуваний його результат.

З організаційно-формальних позицій у структурі контролю як управлінської технології необхідно визначити таку сукупність елементів.

По-перше, це має бути **суб'єкт контролю**, тобто людина чи група людей, які, власне, і здійснюють контроль. Суб'єкт контролю звичайно повідомляє його результати своєму керівництву.

По-друге, це **суб'єкт прийняття рішень**, ним виступає особа, яка здійснює вироблення і прийняття адекватних управлінських рішень на підставі результатів контролю.

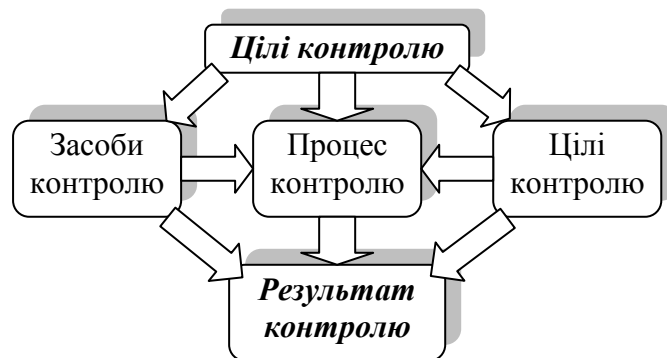


Рис. 3. Процесуальна структура контролю

По-третє, це **об'єкт контролю**, під яким мається на увазі будь-який об'єкт чи процес, людина чи група людей або їх діяльність, які, власне, і підлягають контролю.

По-четверте, це **предмет контролю**, яким вважається певна множина показників, параметрів і питань, згідно з якими здійснюється контроль, та набір критеріїв, за якими визначається відповідність їх значень існуючим нормам.

По-п'яте, це **мета контролю**, під якою можна розуміти, з одного боку, визначення якісних і кількісних значень показників стану об'єкту контролю чи процесів його функціонування, а з іншого – виявлення небажаних відхилень цих показників від норми для обґрунтованої підготовки, прийняття та реалізації адекватних управлінських рішень.

По-шосте, це **завдання контролю**, які являють собою конкретизацію його загальних цілей і призначені для визначення стану того чи іншого підрозділу організації чи навіть характеру діяльності окремого працівника або визначення параметрів якогось окремого процесу. У своїй сукупності завдання контролю спрямовані на забезпечення ефективної діяльності організації.

По-сьоме, це **принципи контролю**, під якими прийнято розуміти певні основоположні ідеї, правила і положення, які лежать в основі організації системи контролю, виборі його цілей і завдань, засобів і способів здійснення, а також характеру використання його результатів.

По-восьме, це **методи контролю**, які являють собою систематизовану сукупність основних усталених способів, засобів, процедур і алгоритмів надійного отримання бажаних результатів контролю.

По-дев'яте, це **технологія контролю**, під якою частіш за все прийнято розуміти своєрідний механізм, який включає обґрунтований вибір методів, операцій і процедур та їх визначену послідовність, за допомогою яких здійснюється отримання, відбір та аналіз даних, необхідних для виявлення відхилень об'єкта контролю від цілей управління ним.

У часовому аспекті в загальній процедурі здійснення контролю можна виокремити три етапи, які чітко відрізняються один від одного за своїми цілями, змістом і призначенням. Цими етапами виступають:

- вироблення стандартів і критеріїв контролю;
- зіставлення з цими стандартами і критеріями реально отриманих результатів контролю;

- прийняття необхідних рішень і здійснення корекційних дій.

Цілком природно, кожному з цих етапів притаманна своя власна структура і на кожному з них реалізується комплекс різних заходів.

Крім розглянутих аспектів структури контролю як однієї з важливих управлінських технологій, окремим питанням постає аналіз структури тих служб і підрозділів, які і здійснюють контрольні функції.

У функціональному аспекті структура системи контролю носить чітко спрямований на надійне забезпечення належного стану і характеру діяльності відповідних підрозділів організації. З цих позицій часто прийнято розглядати технологічний контроль, фінансовий контроль, екологічний контроль, контроль якості продукції, контроль трудової дисципліни тощо. В умовах ринку значення контролю істотно зростає ще й як важливого засобу забезпечення і підтримання належного рівня конкурентоспроможності продукції організації.

1.4. Функції управлінського контролю

Функції управлінського контролю безпосереднім чином впливають з його цілей, а їх виконання слугує конкретним засобом досягнення цих цілей. Як пише Л. Е. Орбан-Лембрик, «завдяки контролю керівник має змогу вчасно виявити недоліки і проблеми у роботі підлеглих, передбачати і здійснювати заходи щодо їх усунення». При цьому вона спеціально підкреслює, що «звичайно, сподіватися на всеохопність запобігання майбутнім помилкам, особливо якщо йдеться про людський чинник, неможливо. Та, знаючи особистісні якості та властивості працівників, можна передбачити ступінь і особливості їх помилок. У зв'язку з цим важливими є запобіжні дії, спрямовані на недопущення помилок» [Ор, с. 384].

Контроль, як надзвичайно важлива управлінська технологія і водночас як одна з невід'ємних складників практично кожної іншої технології соціального управління, призначений не тільки для недопущення помилок працівників, а й для виконання певної множини інших функцій. Адже для того, щоб привести підприємство чи організацію до успішної діяльності відповідно до обраних

цілей, керівникові необхідно знати основні функції контролю в системі управління й уміти правильно їх виконувати й користуватися результатами.

Всю множину функцій контролю можна поділити на три взаємопов'язані між собою групи (рис. 4).

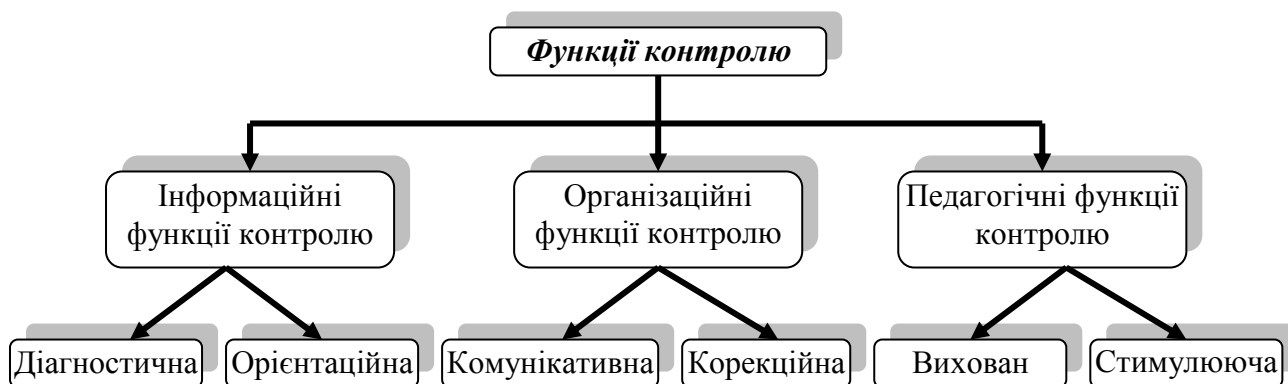


Рис. 4. Основні функції управлінського контролю

Безумовно, реальний спектр функцій контролю є набагато ширшим. Він охоплює практично всі сфери діяльності організації та її керівництва. Однак ця схема дає можливість достатньо повно отримати уявлення про основні функції управлінського контролю. Розглянемо кожну з них дещо детальніше.

Інформаційні функції контролю, як це впливає вже з самої їх назви, призначенні для інформаційного забезпечення процесів підготовки і прийняття управлінських рішень і забезпечення належної їх обґрунтованості.

Діагностична функція управлінського контролю дозволяє керівництву визначити і вивчити реальний стан справ в організації, оскільки виявляє не тільки ті чи інші недоліки і помилкові дії окремих працівників та підрозділів, але й допомагає встановити їх причини й окреслити раціональні шляхи та способи усунення цих причин і тим самим запобігти появі виявлених недоліків чи зменшення їх імовірності у майбутньому.

Орієнтаційна функція управлінського контролю спрямована переважно на виявлення так званих «вузьких місць», тобто тих об'єктів, виконавців чи обставин, які є потенційними джерелами порушень нормального стану або характеру функціонування організації чи причинами помилок і недоліків в

роботі відповідних підрозділів і окремих працівників. Ця функція і допомагає керівництву зосереджувати уваги саме на цих моментах.

Крім цього, інформаційні функції контролю допомагають здійснювати *прогнозування* результатів і наслідків реалізації того чи іншого рішення, вірне *реагування* на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а також своєчасне удосконалення продукції, технологій і управління відповідно до цих змін та необхідності забезпечення конкурентоспроможності.

Організаційні функції контролю саме і призначені для формування й дотримання високого рівня організаційної культури, в тому числі раціональну організацію і координацію спільної діяльності виконавців, дружній характер міжособистісних відносин і ділового спілкування, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі тощо.

Комунікативна функція управлінського контролю полягає у відстеженні взаємовідносин між людьми і характеру спілкування. Водночас вона допомагає встановлювати й підтримувати необхідний для ефективної управлінської діяльності зворотний зв'язок, основні види якого наведено на рис. 1. В системі контролю ділова комунікація утворює два своєрідних контури зворотного зв'язку (рис. 5). Перший контур утворює контроль правильності розуміння виконавцем (2) командної інформації (1), отриманої від керівника. Другий контур утворює контроль виконання (3) отриманого завдання. І своєрідним зворотним зв'язком вже стосовно цієї інформації виступає оцінка керівником (4) виконання цього завдання.

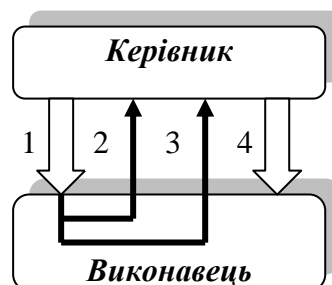


Рис. 5. Зворотний зв'язок в системі управлінського контролю

Корекційна функція управлінського контролю призначена для допомоги керівникові у виправленні помилкових дій і рішень, у подальшому поліпшенні управлінської діяльності на підставі даних контролю та у виборі шляхів і способів корекції виявлених хиб у діях виконавців.

Крім цього, організаційні функції контролю відкривають можливість успішного здійснення таких завдань, як *удосконалення структури* організації, підприємства чи фірми, *кращий розподіл функцій* і завдань, *координація* дій між виконавцями і підрозділами, *делегування повноважень* тощо.

Педагогічні функції контролю мають своєю метою навчання і виховання персоналу, розвиток загальної і професійної культури, прищеплення норм і вимог корпоративної культури, формування почуття гордості за свою приналежність до колективу. Ці функції впливають також на згуртованість колективу, на створення і підтримання сприятливого психологічного клімату, нормальних взаємовідносин між людьми. Товарииськість і взаємодопомога сприяють розвитку і реалізації професійного та особистісного потенціалу.

Виховна функція управлінського контролю виступає найбільш яскравим вираженням важливості педагогічних функцій управління взагалі. Адже вона дозволяє виявляти рівень трудової дисципліни, характер ставлення працівників до роботи, їх вчинки і поведінку. На підставі результатів цього контролю стає можливою розробка системи виховної роботи, спрямованої на формування бажаного ставлення людей до роботи, характеру поведінки та взаємовідносин.

Стимулююча функція управлінського контролю полягає в тім, щоб за результатами цього контролю правильно використовувати систему заохочень і покарань. При цьому використовувані форми і заохочень, і покарань повинні бути спрямовані на дієве стимулювання працівників прагнути більш якісно й ефективно виконувати свої виробничі обов'язки. Стимулююча дія контролю проявляється у його регулярності, завдяки чому працівники знають, що їхні дії й робота загалом постійно перебуває під контролем, і у них є можливість бути відзначеним за якісне виконання своїх завдань і отримати бажане заохочення чи винагороду. Водночас вони розуміють, що їхня недбалість, помилки й хиби

також перебувають під контролем і обов'язково будуть відповідним чином відзначені керівництвом.

Крім цього, педагогічні функції контролю відіграють таку важливу роль, як належна *мотивація* працівників не тільки на виробничу діяльність, але й на свій *професійний та особистісний розвиток*, на максимальну реалізацію своїх креативних здібностей і творчого потенціалу. Важливим є також контроль інноваційної діяльності працівників, який стає основою розвитку організації.

Особливе місце в системі цих функцій посідає своєчасне виявлення таких небажаних явищ, як *проблемні ситуації* у взаємовідносинах між людьми, як *джерела конфліктів* тощо. Добре відомо, що більшість організаційних конфліктів легше і простіше попередити, ніж потім витратити час та енергію на їх розв'язання. Оскільки звичайно конфлікти в організаціях відбуваються з вини конкретних особистостей, важливою функцією управлінського контролю постає виявлення конфліктних особистостей та відстеження їх вчинків і поведінки. Отже, результати контролю і розв'язання самих конфліктів мають бути особистісно-орієнтованим і знижувати *конфліктність людей*.

Питання і завдання для самоконтролю

1. Що прийнято розуміти під управлінськими технологіями?
2. Який сенс вкладається у поняття контролю?
3. Які особливості характерні для управлінського контролю.
4. В чому полягає основна мета управління?
5. Наведіть, будь ласка, основні умови забезпечення можливості успішного досягнення цілей організації.
6. В чому полягає сутність управлінського контролю?
7. Наведіть загальну схему управління й покажіть місце контролю в ній.
8. Сформулюйте призначення і цілі контролю.
9. Поясніть, чому організація, в якій не налагоджена система контролю, довго не проіснує і тому неможлива.

10. Які спостереження і перевірки в організації передбачає конкретизація цілей контролю?
11. Наведіть сукупність цілей, на які має орієнтуватися система управлінського контролю в організації.
12. Які з цілей контролю мають безпосередній характер, а які є опосередкованими і чому?
13. Наведіть схему реалізації цілей контролю.
14. Наведіть схему процесуальної структури контролю.
15. Наведіть структуру контролю з організаційно-формальних позицій.
16. Наведіть етапи процедури здійснення контролю у часовому аспекті.
17. Наведіть основні функції управлінського контролю.
18. Дайте загальну характеристику інформаційних функцій контролю.
19. Дайте загальну характеристику організаційних функцій контролю.
20. Дайте загальну характеристику педагогічних функцій контролю.
21. В чому полягає сенс діагностичної функції управлінського контролю.
22. Наведіть схему зворотних зв'язків в системі управлінського контролю і покажіть їх природу і призначення.

2. ТЕХНОЛОГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Технологія управлінського контролю, як і будь-яка інша технологія, являє собою чітко визначену і належним чином обґрунтовану послідовність операцій, дій і процесів, які у своїй системній цілісності спрямовані на забезпечення ефективності управління, а отже і функціонування організації та діяльності її працівників. Характерною ж особливістю власне здійснення контролю виступає те, що він, з одного боку, виступає необхідним елементом управління і однією із специфічних його технологій, а з іншого він є водночас і невід'ємним складником всіх інших управлінських технологій.

Як і сам управлінський контроль, технологія його здійснення важливі не самі по собі, а у зв'язку з тим, що вони безпосередньо сприяють підтриманню належної якості та ефективності управлінської діяльності, а отже і на рівень

функціонування організації, фірми чи підприємства й на успішне досягнення заздалегідь визначених цілей. Широке розмаїття видів людської діяльності, яке зумовлене поглибленням суспільного поділу праці, істотно ускладнює процеси управління і координації діями великої кількості виконавців. Це й зумовлює необхідність здійснення контролю можливих хиб і помилок. За результатами цього контролю й приймаються відповідні управлінські рішення.

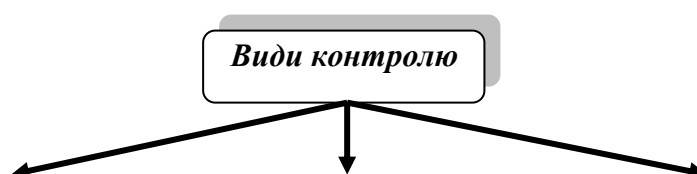
Технологія контролю є досить складним і відповідальним феноменом, оскільки її практичне застосування вимагає високої кваліфікації суб'єктів цього контролю, розуміння ними сутності тих об'єктів і процесів, що підлягають контролю і призначення самого контролю. Крім того, технологія обов'язково повинна враховувати не тільки суто організаційні, а й правові, психологічні та морально-етичні аспекти. Це пов'язано з істотною роллю, яку відіграє сьогодні особистісний у забезпеченні ефективності суспільного виробництва, загальною демократизацією суспільного життя й підвищенням освітнього й культурного рівня працівників та їх професійної кваліфікації.

Тому контроль і технологія його здійснення мають сприяти розвитку й реалізації творчого потенціалу кожного керівника на благо його і організації.

2.1. Види управлінського контролю

Технологія управлінського контролю істотно залежить від його цілей і призначення, від об'єкту контролю, які, у свою чергу, визначають види і форми цього контролю та його періодичність. Відомі різні види контролю й ознаки їх класифікації. Останніми вважають особливості суб'єктів контролю, характер цілей і завдань організації й самого контролю, взаємовідносини між суб'єктом і об'єктом контролю, використовувані методи контролю тощо.

По відношенню до того, на якій стадії виконання робіт здійснюється контроль, розглядаються такі його основні види, як попередній, поточний і підсумковий контроль (рис. 6).



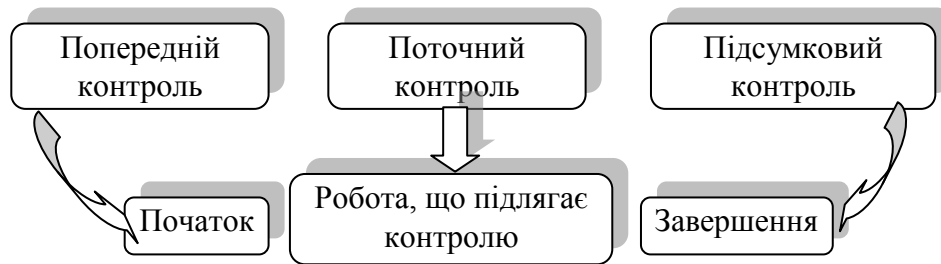


Рис. 6. Види контролю залежно від стадії робіт

Попередній контроль здійснюється до початку відповідної роботи й має на меті перевірку наявності необхідних умов для її здійснення. Основними його засобами є використання певних правил і процедур, які застосовуються відносно людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Прикладами можуть бути знайомство з документами претендента на вакантну посаду, вхідний контроль якості сировини чи матеріалів, фінансова забезпеченість робіт.

Поточний контроль здійснюють безпосередньо в процесі виконання робіт і має на меті створення зворотного зв'язку за рахунок періодичної перевірки діяльності працівників та її результатів. Тому його об'єктом частіш за все і виступають працівники й отримані ними результати. Існує дві *форми поточного контролю*.

Першою з них постає *стратегічний контроль*, основним об'єктом якого є доцільність використання ресурсів підприємства чи організації з позицій його відповідності досягненню кінцевих цілей. Полягає у зборі, обробленні й оцінці інформації про рівень продуктивності праці, впровадження науково-технічних досягнень та інноваційних технологій, а також методів та організаційних форм роботи на підприємстві чи фірмі та в їх підрозділах.

Другою формою поточного контролю виступає *оперативний контроль*, який полягає у перевірці поточних процесів виробничої чи господарської діяльності. Звичайно полягає у перевірці дотримання послідовності операцій та норм часу на їх виконання, якості праці та продукції. Може включати аналіз завантаженості обладнання, виконання графіка робіт, наявності сировини й матеріалів, витрати грошових коштів.

Підсумковий контроль здійснюється по завершенні робіт. Його формами можуть виступати оцінка керівником діяльності виконавців та її результатів, випробування готової продукції, затвердження проекту, аналіз фінансових витрат та їх порівняння з плановими показниками тощо.

Залежно від суб'єкта контролю прийнято виділяти зовнішній і внутрішній контроль (або самоконтроль). **Зовнішній контроль** здійснюється керівником чи спеціальними людьми, яким він делегує відповідні повноваження. Вважається, що цей контроль сприяє кращій роботі працівників, оскільки вони знають, що:

- за результатами контроль оцінюється їх діяльність, відбуваються заохочення, покарання і просування кар'єрними сходами;
- відповідній сфері діяльності керівництво приділяє особливу увагу, отже необхідно добре її виконувати, щоб залишатися в полі його зору;
- підсумки контролю звичайно обговорюються в колективі, й тому дають можливість почути про себе добрі слова, задовольнити честлюбство.

Зовнішній контроль є ефективним, якщо, по-перше, дозволяє викрити тих, хто тільки прагне створити видимість активної і плідної роботи; по-друге, цілі, які постають перед людьми в системі цього контролю, є напруженими, але досяжними; по-третє, висновки за результатами контролю обов'язково передбачають заходи із заохочення чи покарання. Виконання цих умов вимагає тотального контролю, а отже і значних матеріальних і трудових витрат, що в умовах досить розвиненої діяльності організації важко забезпечити.

Внутрішній контроль, або **самоконтроль** полягає в тім, що виконавець сам контролює свою роботу та за результатами контролю здійснює необхідну корекцію діяльності. Головним завданням цього контролю постає своєчасне виявлення проблем і пошук шляхів і засобів її подолання, а не пошук винних та їх покарання. За цих умов люди працюють легко, вільно і з задоволенням, активно реалізують свій професійний та особистісний творчий потенціал, успішно сприяють досягненню цілей організації і своїх власних цілей.

Умовами, за яких доцільно застосовувати внутрішній контроль, постають певний рівень зрілості колективу, сприятливий морально-психологічний клімат,

дружній характер міжособистісних взаємовідносин і спілкування, переважання групових форм роботи і прийняття рішень, *демократичний стиль керівництва*.

Для керівництва будь-якої організації важливою проблемою виступає вибір раціонального співвідношення між зовнішнім і внутрішнім контролем. На його вибір впливає така сукупність чинників:

- характер і масштаби діяльності організації та форма власності;
- прийнятий стиль керівництва організацією;
- можливість отримання об'єктивної оцінки діяльності працівників та рівень їх відповідальності;
- індивідуальні психологічні особливості працівників;
- мікроклімат в колективі й розвиток корпоративної культури;
- прийнята система заохочення. При індивідуальній системі доцільніше використовувати зовнішній контроль, при колективній – внутрішній.

Часто виділяють такі види, як формальний контроль і реальний контроль.

Сьогодення вимагає, щоб контроль був систематичним, масовим, прозорим і гласним, використовував різні форми і способи. Система, що поєднує планування, контроль, звітність і менеджмент, отримала назву *контролінгу*.

2.2. Вимоги до технології здійснення контролю

Забезпечення бажаного рівня дієвості управлінського контролю керівника за роботою й діями персоналу та загальна його спрямованість на підвищення ефективності функціонування організації стають можливими за умови, коли сам контроль і технологія його здійснення відповідають такій сукупності взаємопов'язаних і вкрай важливих вимог (рис. 7).

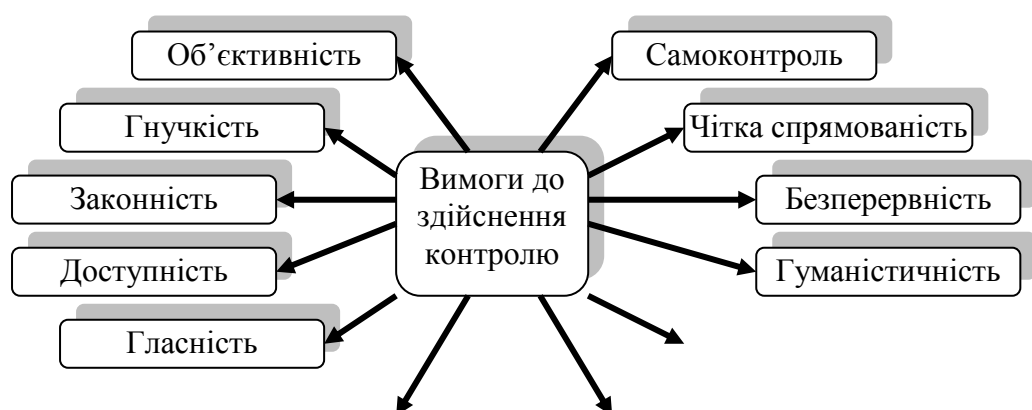




Рис. 7 Вимоги до технології здійснення контролю

По-перше, управлінському контролю має бути притаманна *об'єктивність оцінювання* виробничої діяльності й поведінки працівників. Це означає, що контроль має бути неупередженим, керуватися конкретними показниками, а не почуттями симпатії до одних, антипатії до других і байдужого ставлення до третіх. За результатами діяльності (бажано, за кількісними показниками) слід оцінювати людей і їх внесок у спільну діяльність колективу організації.

По-друге, для ефективного здійснення управлінського контролю вкрай необхідна його *гнучкість*. Вона означає індивідуальний підхід до працівників, обов'язкове урахування їх віку, статі, фізичного здоров'я і психологічних рис та особливостей. Така гнучкість сприяє саморозвитку і самореалізації людей, підвищує рівень довіри між ними і керівництвом.

По-третьє, обов'язковою умовою до управлінського контролю виступає *дотримання законності*. Її сутність полягає в необхідності неухильного дотримання суб'єктом контролю чинного законодавства, своїх прав і прав працівника. Суб'єкт контролю не повинен виходити за межі своїх повноважень.

По-четверте, важливою умовою дієвості управлінського контролю має вважатися також його *доступність* і *зрозумілість* його цілей для людей, які виступають об'єктами контролю, а також *прозорість* використовуваних засобів і процедур. Для цього вимоги керівника повинні бути не тільки зрозумілими для людей, але й достатньо обґрунтованими.

По-п'яте, управлінський контроль повинен відповідати й такій вимозі, як *гласність*, під якою прийнято розуміти обов'язкове забезпечення працівників, які підлягають контролю, вичерпною інформацією щодо змісту та призначення самого цього контролю, а також і стосовно цілей і характеру використання інформації, отриманої в результаті його здійснення.

По-шосте, однією з вимог до управлінського контролю виступає також і його *дієвість*, яка означає, що технологія його здійснення має не тільки з'ясовувати стан об'єкта і виявляти недоліки і помилки, а й надавати своєчасну ефективну допомогу працівникам з їх виправлення та подолання, а також з визначення шляхів усунення причин цих недоліків і помилок.

По-сьоме, важливою вимогою до здійснення управлінського контролю виступає його *стратегічність*, або чітка *орієнтація на кінцевий результат*, тобто на безумовне успішне досягнення заздалегідь поставленої мети. Для цього при здійсненні контролю недоцільно зосереджувати увагу на дрібницях чи другорядних моментах, що тільки відволікає працівників від головного.

По-восьме, життєво необхідною умовою ефективності управлінського контролю виступає чітка його відповідність такій вимозі, як *забезпечення зворотного зв'язку*. Вона полягає у створенні надійної системи обов'язкового надходження до керівника інформації від виконавців як це показано на рис. 5. Зворотний зв'язок, з одного боку, сам може розглядатися як одна з дієвих форм контролю, а з іншого боку він доповнює інформацію від суб'єктів контролю.

По-дев'яте, істотною вимогою до способів, форм, технологій і процедур здійснення управлінського контролю виступає його *гуманістичність*. Сутність цієї вимоги полягає саме у гуманному ставленні суб'єктів контролю до тим працівників, діяльність яких підлягає контролю. Це означає, що контроль, як пише Л. Е. Орбан-Лембрик, «не повинен виключати урахування їх потреб, позитивних спонук» [Ор, с. 383]. Більш того, на наше глибоке переконання, стимулююча функція контролю та її уміле використання здатні розширювати мотиваційну сферу ефективної діяльності людей.

По-десяте, можливість реально забезпечити ефективність застосування технологій управлінського контролю пов'язана також з належним дотриманням таких вимог, як *безперервність* та *регулярність* цього контролю. Вони тісно пов'язані з тим психологічним феноменом, згідно з яким працівники, добре знаючи про те, що процес їх діяльності, її характер і результати неухильно контролюються, прагнуть чітко дотримуватися норм технологічної і виробничої

дисципліни, діють злагоджено і якісно. Водночас безперервність і регулярність контролю забезпечує його системність і підвищує ефективність

По-одинадцяте, важливою вимогою до управлінського контролю та його здійснення виступає його *зосередження не на минулому*, тобто на тому, що вже сталося, *а на майбутньому*, на тому, що може відбутися. Іншими словами, доцільно контролювати готовність організації та її працівників до імовірних, в тому числі й неочікуваних подій. Та ж Л. Е. Орбан-Лембрик впевнена у тому, що «краще знати про ймовірну помилку, аніж виявити її тоді, коли вона сталася, оскільки на майбутнє вплинути можна, а минулого вже не переробити» [там само]. Додамо до цього також, що чітка *спрямованість на майбутнє* відкриває перед контролем можливість виконання ним ще й дуже важливих прогностичних функцій.

По-дванадцяте, однією з вимог до управлінського контролю виступає наявність в його структурі такого істотного елемента, як *самоконтроль*. Він полягає у здатності керівника, його умінні та внутрішній потребі контролювати свої власні емоції, висловлення, рішення й дії, а також в умінні оцінювати своїх підлеглих за характером і результатами їх діяльності, їх вчинками і поведінкою, абстрагуючись від свого емоційного їх сприйняття і особистого ставлення до них. Іншими словами, його емоційне відношення до людей (симпатія, антипатія чи байдужість) має лишатися «за кадром» їх ділової оцінки.

2.3. Технологія здійснення контролю

Технологією контролю прийнято вважати специфічний механізм, який включає вибір надійних методів, засобів і процедур, за допомогою яких відбувається отримання і відбір інформації, необхідної для виявлення відхилень від встановлених норм і стандартів та від цілей управління.

Практичне здійснення контрольної діяльності можливе лише за умови її чіткого планування і системного застосування адекватних технологій, процедур і засобів, які обираються залежно від об'єктів контролю, його цілей і завдань. Крім того, для його успішного здійснення необхідна спеціальна організаційна

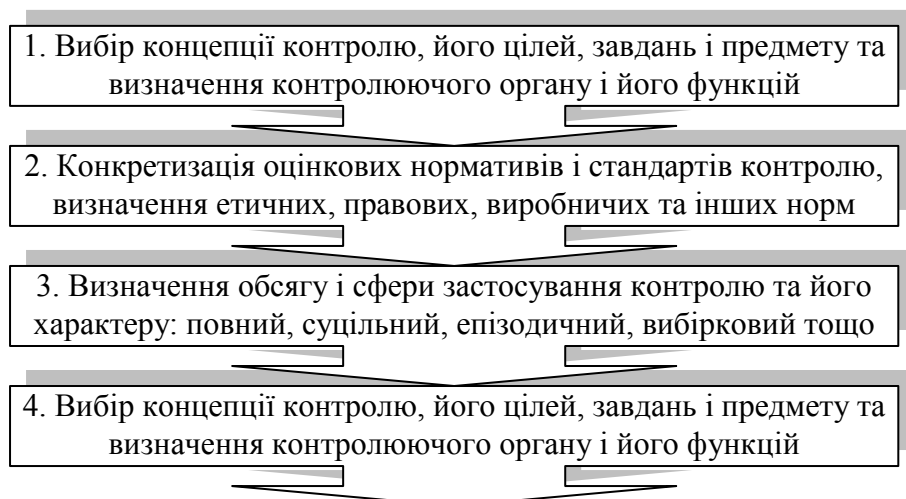
структура, відповідним чином підготовлені фахівці, нормативне, інформаційне і методичне забезпечення. Спрямованість технології контролю на забезпечення успішного досягнення цілей організації вимагає, щоб відповідно до принципу У. Ешбі, який вже згадувався, контроль виступав невід'ємною підсистемою управління цією організацією і охоплював всі сфери і функції управління.

Таким чином, вже при розробці й реалізації стратегії необхідно, щоб план організації і плани її підрозділів містили ті оцінкові стандарти, згідно з якими і стає можливим визначення якості та ефективності функціонування організації й відповідних підрозділів, а також виконуваних ними робіт і послуг. Здійснення ж власне самого контролю відбувається за технологією, структура якої являє собою таку послідовність п'яти основних його етапів.

Цими етапами виступають цілісні групи дій, які у найбільш загальному вигляді можна уявити у вигляді схеми, наведеної на рис. 8. Конкретний же зміст кожної з цих груп визначається, перш за все, об'єктом контролю, його місцем і значенням в загальній структурі організації та впливом можливих хиб і відхилень у його функціонуванні на результаті діяльності організації.

Перший етап технології контролю охоплює процес вибору цілей, завдань і загальної концепції контролю, визначення його предмету. Цей етап включає також систему, процес або часткові перевірки та визначення контролюючого органу, обсягу його функцій і повноважень.

Другий етап технології контролю охоплює групу процесів конкретизації оцінкових нормативів і стандартів та визначення норм контролю. Він включає визначення і розробку етичних, правових, виробничих та інших норм, належне їх обґрунтування та затвердження характеру застосування.



5. Визначення мети і доцільності дійснення контролю, його змісту і правильності, регулярності та ефективності

Рис. 8. Загальна структура технології контролю

Третій етап технології контролю охоплює процес визначення обсягу та сфери застосування контролю та його характеру. Залежно від цього характеру розглядаються: повний контроль, суцільний контроль, періодичний контроль, епізодичний контроль, вибіркового контроль тощо. Контролю може підлягати якість продукції, продуктивність праці і т. ін. Контроль якості продукції ще називають інспекцією якості й відносять до контролю у вузькому розумінні.

Четвертий етап технології поєднує методи або види контролю, умови та ситуації застосування кожного з них. Основними з його видів виступають: попередній контроль (яким може виступати діагностичний контроль і терапевтичний контроль), поточний контроль та підсумковий контроль.

П'ятий етап технології являє собою процес визначення мети контролю. Структура цього процесу включає такі важливі елементи: доцільність здійснення контролю, його зміст і правильність, регулярність та ефективність.

Власне ж процес контролю полягає у визначенні результатів перевірки кількісних чи якісних значень тих показників, які підлягають перевірці, у зіставленні фактичних результатів з нормативами та виробленні пропозицій і рекомендацій стосовно здійснення практичних дій і рішень з корекції управлінських впливів на систему.

Оцінковими нормативами і стандартами в технології контролю вважають конкретні цілі, міра досягнення яких піддається виміру. Вони повинні мати часові рамки, в межах яких має бути виконана робота, а також конкретний критерій, за яким оцінюється робота. Встановлення стандартів і нормативів дозволяє зіставляти реально виконану роботу із запланованою. Природно, що відносно легко встановити стандарти для величин, що піддаються кількісному виміру, але існує багато цілей, які не піддаються кількісному вираженню

безпосередньо. У цьому разі необхідно знаходити їх опосередковане вираження через систему якихось інших показників.

Зіставлення реально досягнутих організацією результатів з визначеними нормативами і стандартами необхідно здійснити згідно з такою послідовністю дій: 1) визначити масштаб припустимих відхилень; 2) виміряти результати; 3) оцінити дані про досягнуті результати; 4) порівняти результати роботи зі встановленими стандартами.

Система контролю має спрацьовувати лише за відхиленні від стандартів, що виходить за межі масштабу. Найскладнішим елементом контролю є вимір результатів і встановлення того, чи дотримані встановлені стандарти. Вибір одиниць виміру залежить від виду діяльності, що підлягає контролю. Оцінка результатів контролю дозволяє керівникові визначитися з відповідними діями. Якщо результати співпадають з визначеними стандартами або відхилення не перевищують припустимих значень, об'єкт контролю не потребує якогось втручання, і якісь управлінські впливи виявляються зайвими. Якщо результати свідчать про істотні відхилення, які перевищують припустимі значення, необхідно прийняти і здійснити заходи, спрямовані на усунення відхилень, з'ясування причин їх появи, подолання цих причин і повернення об'єкту контролю до правильного стану чи характеру функціонування. Якщо ж стає ясно, що вимоги стандартів виконати неможливо, і плани надмірно завищені, виникає потреба у зміні самих стандартів.

Цікавим є підхід до формування технології здійснення управлінського контролю, запропонований Г. Шредером. Він вдало поєднує організаційно-технологічні, морально-етичні, соціально-психологічні та культурологічні аспекти контролю. Цей підхід визначає технологію контролю у вигляді цілісної сукупності взаємопов'язаних правил та рекомендацій, яких обов'язково необхідно дотримуватися при проведенні контролю з тим, щоб забезпечити його бажану результативність і водночас зменшити його можливі негативні прояви чи невдоволеність працівників. Зміст цих досить простих на зовнішній погляд правил і рекомендацій зводиться до такого [Шр].

По-перше, працівник повинен чітко бачити й розуміти, що контроль спрямований не на його особистість, а на робочий процес і виступає невід'ємною складовою цього процесу.

По-друге, працівник повинен добре знати, що саме контролюється, які параметри чи характеристики робочого процесу і з якою метою.

По-третьє, здійснення контролю повинно відбуватися відкрито, прозоро і гласно, не давати підстав працівникам для якоїсь підозри.

По-четверте, здійснювати контроль необхідно за результатом діяльності, а не за самою діяльністю чи діями працівника.

По-п'яте, при організації та здійсненні контролю необхідно обмежуватися істотними моментами і не чіпати дрібниць.

По-шосте, здійснюючи завдання з контролю, необхідно дотримуватися товариського тону при спілкування.

По-сьоме, при доведенні робочих вказівок до працівників особливу увагу слід приділяти викладенню цілей, змісту та ознак контролю.

По-восьме, необхідно постійно мати на увазі цільову установку контролю, не дозволяти йому перетворюватися у самостійну функцію.

По-дев'яте, зміст, засоби і технологія контролю повинні відповідати характеру контрольованого процесу.

По-десяте, завжди необхідно належним чином обґрунтовувати контроль, робити зрозумілою людям його мету.

По-одинадцяте, необхідно делегувати людям відповідальність.

2.3. Культура здійснення контролю

На характер самого контролю і технологію його здійснення істотно впливає та обставина, що об'єктом контролювання є персонал організації. Це накладає на характер контролю цікаву вимогу стосовно культури його здійснення. Її принципи мають впливати з норм і принципів прийнятої в даній організації корпоративної культури, елементом якої є і культура контролю. Крім того, вона має враховувати

особливості культури управління, відповідної професійної культури і культури ділових взаємовідносин та міжособистісного спілкування.

Крім того, на управлінський контроль істотний вплив здійснюють увесь *соціокультурний простір*, в якому діє організація, та інші *чинники зовнішнього середовища*. Йдеться про суспільно-політичну і соціально-економічну ситуацію та духовні й культурно-історичні традиції, особливості правової системи, рівень правосвідомості і правової культури населення країни.

Оскільки управлінський контроль виступає невід'ємною частиною всієї системи управління організацією, культура його здійснення ґрунтується на основних правилах, принципах і процедурах управління і є проявом культури організації. Тому керівництво і менеджмент організації несуть безпосередню відповідальність за чітке дотримання етичних норм і стандартів в процесі всієї професійної діяльності, за формування й неухильне дотримання норм корпоративної культури, яка підкреслює і демонструє персоналу на всіх рівнях важливість контролю. Працівники мають чітко усвідомлювати свою особисту відповідальність за якість та ефективність роботи та роль контролю у їх забезпеченні. Тому вони повинні брати активну участь у його здійсненні.

При цьому надзвичайно важливим елементом системи контролю постає розвинена **культура контролю**. Вона включає етичні цінності, які керівництво демонструє при веденні справ як всередині організації, так і за її межами. Адже висловлювання, дії й загальна поведінка керівників, їх громадянська позиція безпосередньо впливають на відношення працівників до організації, до свого членства в ній та до виконання своїх виробничих функцій. Водночас цей вплив істотною мірою позначається на характері професійних, етичних та інших аспектах діяльності суб'єктів контролю.

Виходячи з цих принципових положень, вже в процесі розроблення системи контролю необхідно обов'язково враховувати можливу реакцію працівників на всі процедури, які пов'язані із здійсненням контролю та дотриманням норм етики і культури. Досвід управлінської діяльності переконливо свідчить, що під впливом використовуваних процедур контролю в колективі можуть виникати напруження і навіть конфліктні ситуації або небажані типи поведінки окремих працівників.

Найбільш поширеними з таких типів поведінки, як свідчать результати аналізу практики управління і контролю, є такі три.

По-перше, це поведінка, яка зовні орієнтована на контроль, завдяки чому працівники найкраще виконують ті функції чи операції, які виступають предметом контролю). Яскравим прикладом є контроль трудової дисципліни, який передбачає фіксацію часу приходу людей на роботу. В такому разі працівники намагатимуться будь-що встигнути вчасно прийти на робоче місце, а потім ніяк не виявлятимуть трудової активності.

По-друге, це поведінка, яка спрямована на створення видимості активної роботи, коли працівники надають суб'єктові контролю неправдиву або неточну інформацію про характер та результати своїх дій чи результатів роботи.

По-третє, це поведінка, яка спрямована на приховування чи спотворення необхідної для контролю інформації. Наприклад, при формуванні бюджетів або при складанні фінансових звітів працівники можуть завищувати витрати і занижувати доходи.

Розглянуті типи поведінки звичайно називають опортуністичними. Вони ж фактично являють собою прихований опір контролю. Як свідчить управлінська практика, ймовірність такої поведінки стає тим вищою, чим меншим є рівень довіри у відносинах між керівниками і персоналом організації. А ця довіра також є похідною від культури управління і одним з її проявів. Недостатній рівень довіри є характерним для пострадянських країн, в тому числі й для України, через часті випадки затримки з виплатою заробітної плати працівникам, через те, що розмір його винагороди керівників часто у десятки разів перевищує зарплатню підлеглих.

Прагнучи зменшити прояви опортуністичної поведінки, керівництво деяких підприємств, фірм та організацій намагається встановити тотальний контроль над усіма працівниками та процесами. Але слід пам'ятати, що контроль лише тоді дає позитивні результати, коли націлений не на пошук винних, а на виявлення відхилень у виробничому процесі та своєчасне їх усунення. Р. Уотерман зазначає у зв'язку з цим, що для успіху слід здійснювати винятково доброзичливий контроль. На його переконання, «це контроль, який не пригнічує і не придушує, а відповідає реальності управління підприємством і

служує людям, які виконують роботу, а не заплутує їх... Існує різниця між контролем над іншими людьми і контролем за станом підприємства, щодо якого можуть бурчати, але який більшістю сприймається правильно».

Не випадково Т. Пітерс та Р. Уотерман взагалі зводять організаційну структуру до сукупності цінностей організації: віра у власну вищість; віра у важливість дійсних деталей і всіх складових відмінного виконання роботи; віра в значущість людини як особистості; віра у вищі якості та обслуговування; віра в те, що більшість членів організації мають бути новаторами і зворотній бік цієї віри – готовність підтримати невдах; віра у важливість неформального спілкування; віра в економічне зростання і прибуток. Ці автори запропонували модель ідеальної організації з критеріями орієнтації на дії «обличчям до споживача», самостійності та на енергійність, вірність своїй справі, простоту форми і скромний штат управління; на свободу і жорстокість одночасно.

Запобігання виникненню проявів опортуністичної поведінки досягається максимально можливим доведенням до персоналу цілей і планів організації, їх конкретизацією у завдання працівників і підрозділів, а також встановленням чітких кількісних та якісних показників і стандартів їх виконання. Для цього ж розробляються рекомендації працівникам найкращих способів виконання робіт з виявленням довіри до нього й надання йому необхідної допомоги. Істотну роль в системі управлінського контролю та його культурі відіграє мотивація працівників. Ось чому в організації має бути чітка система стимулів, основою якої є відповідність розмірів винагороди досягнутим результатам. Інформацію про систему винагород слід своєчасно доводити до виконавців.

Культура управлінського контролю повинна передбачати, щоб процедури періодичної перевірки досягнутих результатів та їх зіставлення зі стандартами мали певні застережні заходи стосовно надання людьми неправдивої, неточної або прикрашеної інформації. При виявленні свідомого викривлення інформації необхідно віднайти його причини чи змінити процедуру контролю, тобто його періодичність чи повноту, або ввести до неї систему штрафів чи інших покарань за надання недостовірної інформації. Водночас слід підвищувати рівень відповідальності працівників як елементу корпоративної культури.

Налагоджена система контролю повинна, з одного боку, спиратися на правдиву інформацію, яка надходить від виконавців, а з іншого — включати зворотний зв'язок — інформувати працівників про результати оцінки їхньої роботи. Перше дає змогу менеджерів визначити реальні результати виконання роботи працівниками та їх поведінку, друге — пояснити їм свої рішення щодо характеру винагороди за результатами контролю.

Культура контролю полягає і в тому, що у разі, коли контроль свідчить про відповідність результатів роботи встановленим стандартам, працівник отримує заздалегідь обумовлену винагороду. У разі ж відхилення від запланованого слід з'ясувати його причини. При недбалому ставленні до роботи чи відсутності у працівника належної кваліфікації, розмір винагороди суттєво зменшується, а наявні дефекти усуваються його власним коштом.

При виникненні відхилень через обставини, що не залежали від працівника, очікувану винагороду наразі він має отримати, але менеджерів слід переглянути плани і внести корективи у стандарти, пояснивши виконавцям причину цих змін. Це необхідно, щоб працівники сприйняли отриману винагороду як справедливу.

Взагалі ж *організаційна культура* сприяє здійсненню групового впливу на поведінку працівника завдяки таким її елементам, як філософія організації, її девізи, традиції, норми і правила поведінки, яких дотримуються всі співробітники. При формуванні організаційної культури щодо контролю слід враховувати такі особливості психології людини, як небажання перебувати під постійним наглядом і прагнення перебувати у позитивно налаштованому щодо неї організаційному оточенні. Тому до девізів фірми в системі її корпоративної культури доцільно ввести такі, як, наприклад, «Довіряти, а не контролювати», «Краще запобігти помилці, ніж її виправляти», «Недбалість працює проти тебе!», «Шукати причини невдач, а не винних» тощо.

Істотний вплив на підвищення культури контролю та її дієвості здійснює підвищення професійного, освітньо-кваліфікаційного і загальнокультурного рівня працівників, сприяння формуванню і розвитку їх професійної культури. Вкрай важливо також створення в організації умов максимальної реалізації особистісного творчого потенціалу кожної людини.

Професійна культура людини тісно пов'язана зі змістом і специфікою її конкретної діяльності й ставленням до неї. У зв'язку з цим О. С. Пономарьов спеціально зазначає, що «однією з ознак професійної культури працівника виступає його поважне ставлення до роботи, яку він виконує, і прагнення отримати за її результатами таку ж повагу до себе і своєї роботи з боку інших людей» [Ст, с. 158]. Більш того, під професійною культурою вчений розуміє «певну сукупність матеріальних і духовних цінностей, що виробляються людьми відповідної професії. Вона включає специфічний спосіб організації їх діяльності, ставлення цих людей до своєї роботи та її результатів, а також їх відношення до себе, один до одного, до інших людей і суспільства у цілому, обумовлені специфікою їх професійної діяльності» [Ст, с. 161].

Спеціально підкреслюється, що «важливий елемент професійної культури утворює також система специфічних норм, правил, цінностей та ідеалів, які сповідують кращі представники даної професійної групи, та притаманних їм характерних особистісних рис і якостей» [Ст, с. 161-162]. Отже, саме ціннісне сприйняття людиною своєї професії і професійної діяльності й усвідомлення її суспільної значущості є визначальною ознакою професійної культури. Вона ж формує толерантне ставлення людей до контролю їх діяльності та її результатів й таке ж ставлення суб'єктів контролю до працівників, діяльність яких підлягає контролю. Такі довірчі взаємовідносини між ними сприяють досягненню високої ефективності виробничої діяльності й контролю її здійснення та загальному зміцненню корпоративної культури в організації.

Питання і завдання для самоконтролю

1. Як контроль сприяє якості та ефективності управлінської діяльності?
2. Якими є види контролю залежно від стадії робіт?
3. Розкрийте сутність і призначення попереднього контролю.
4. Розкрийте сутність поточного контролю і наведіть його форми.
5. Розкрийте сутність і роль підсумкового контролю.
6. Наведіть основні переваги зовнішнього контролю.

7. Наведіть вимоги до технології здійснення управлінського контролю і обґрунтуйте їх необхідність.
8. Чому управлінському контролю має бути притаманна об'єктивність оцінювання виробничої діяльності й поведінки працівників?
9. Обґрунтуйте необхідність гнучкості при здійсненні контролю.
10. Поясніть, чому потрібні доступність, гласність і гуманістичність в практиці здійснення управлінського контролю.
11. Розкрийте сутність поняття «самоконтроль» і поясніть його роль, призначення і переваги застосування.
12. Що необхідно розуміти під технологією управлінського контролю?
13. Наведіть послідовність етапів здійснення контролю, які визначають структуру його технології.
14. Що означають оцінкові нормативи і стандарти в технології контролю?
15. У якій послідовності здійснюється зіставлення реально досягнутих організацією результатів з визначеними нормативами і стандартами?
16. Наведіть особливості підходу до формування технології здійснення управлінського контролю, запропонованого Г. Шредером.
17. Наведіть характерні чинники, які здійснюють істотний вплив на здійснення управлінський контроль.
18. Поясніть, що ви розумієте під культурою контролю.
19. Наведіть типи опортуністичної поведінки працівників і розкрийте її зв'язок з культурою управлінського контролю.
20. Розкрийте сутність поняття професійної культури і її роль.

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ТА РЕФЕРАТІВ

1. Сутність управлінського контролю та його місце в системі управління
2. Контроль як управлінська технологія
3. Призначення і цілі управлінського контролю
4. Структура контролю як явища і системи
5. Основні функції управлінського контролю
6. Педагогічне значення управлінського контролю

7. Технологія здійснення управлінського контролю
8. Види управлінського контролю
9. Вимоги до технології здійснення контролю
10. Технологія здійснення управлінського контролю
11. Культура здійснення контролю

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2003. – 240 с.
2. *Товажнянский Л. Л., Романовский А. Г., Пономарев А. С., Игнатюк О. А.* Основы управленческих технологий: Учеб. пособ. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2004. – 184 с. (Серия «Управлінські технології»).
3. *Товажнянский Л. Л., Романовский А. Г., Пономарев А. С.* Ділова бесіда в системі управлінських технологій: Навч. посіб. – Харків: НТУ «ХПИ», 2002. – 159 с. (Серия «Управлінські технології»).
4. *Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лаврентьєва А. О.* Психологія управління: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПИ», 2001. – 161 с.
5. *Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Підбуцька Н. В.* Конфліктне спілкування в інженерній діяльності: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПИ», 2014. – 293 с.
6. *Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О.* Педагогіка управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХПИ», 2003. – 408 с.

ГЛОСАРІЙ

Аналіз проблемних ситуацій – управлінська технологія, спрямована на виявлення проблемних ситуацій, визначення їх причин і шляхів подолання.

Безперервність контролю – система, яка передбачає постійний контроль і прийняття рішень при виявленні відхилень.

Вибірковий контроль – контроль, при якому перевірку підлягають лише окремі об'єкти чи процеси з певної їх сукупності.

Відповідальність – усвідомлене дотримання людиною своїх обов'язків і прийнятих в суспільстві норм, правил та вимог.

Гнучкість контролю – варіативність його засобів залежно від ситуації.

Гуманістичність контролю – характер здійснення контролю, при якому не принижується гідність працівника, а контроль спрямовується на виявлення відхилень і помилок, а не на пошук винних.

Діагностичний контроль – контроль, що передбачає крім виявлення відхилень ще й визначення їх причин, можливих наслідків і шляхів подолання.

Епізодичний контроль – контроль, який здійснюється нерегулярно і слугує для профілактики відхилень, або при виникненні небезпеки їх появи.

Ефективність – характеристика людської діяльності, яка виходить із співвідношення отриманих результатів і витрачених на їх досягнення ресурсів.

Зворотний зв'язок – система організації інформації про стан системи і характер її роботи, а також відгуків на управлінські рішення й дії.

Інформаційна функція контролю – забезпечення керівництва організації необхідною інформацією, яка отримується в результаті здійснення контролю.

Контроль – система організаційних заходів, спрямованих на виявлення відхилень процесів у системі чи її стану від норми.

Конфліктність людей – психологічна риса, що полягає у схильності до загострення відмінностей і суперечностей і доведенні їх до конфлікту.

Культура управлінського контролю – поєднання професійних умінь із знанням психологічних особливостей, гуманізмом і дотриманням норм етики.

Методи контролю – способи, за допомогою яких досягаються бажана результативність контролю та його цілі.

Мотивація – система заходів, спрямованих на заохочення ефективної і високоякісної роботи працівника.

Об'єкт контролю – працівник, об'єкт чи процес, на перевірку стану чи характеру роботи якого спрямовується контроль.

Оцінювання – визначення кількісної міри чи якісних показників стану певного об'єкта чи характеру його функціонування.

Предмет контролю – набір конкретних завдань, питань і проблем, що підлягають перевірці, та критеріїв віднесення їх параметрів до норми.

Принципи контролю – базові положення, на яких ґрунтуються система контролю і технологія його здійснення.

Проблемні ситуації – несподіване ускладнення в процесі діяльності, шляхи подолання якого потребують пошуку нових способів дій.

Профілактика неприпустимих відхилень – система дій і рішень з виявлення причин, що викликають неприпустимих відхилень у стані організації чи її функціонуванні, та їх запобігання.

Структура контролю – загальна будова самого контролю чи системи його здійснення відповідно до поставлених цілей і завдань.

Суб'єкт контролю – особа, яка безпосередньо здійснює контроль або яка делегує цю функцію в межах своїх повноважень.

Технологія управління – упорядкована послідовність управлінських дій та операцій, спрямована на досягнення конкретних цілей управління.

Управління – частина складної системи, яка забезпечує її цілісність і бажане функціонування шляхом впливу на інші елементи системи.

Управлінський контроль – контроль, який здійснюється в загальній системі управління і призначається для досягнення цілей управління.

Функції контролю – сукупність управлінських функцій, виконання яких досягається застосуванням засобів контролю.

Цілі контролю – цілі й завдання, що визначаються суб'єктом контролю і на розв'язання яких спрямовується здійснення контролю.

ПІСЛЯМОВА

Контроль є не просто однією з управлінських технологій, але й важливим засобом їх успішного й ефективного застосування. Однак він може виконувати свої функції й завдання лише в загальній системі організаційної культури, яка прийнята в даній конкретній організації. Це означає, що контроль важливий не сам по собі, а як один з потужних засобів успішного забезпечення належного функціонування організації, безумовного досягнення її заздалегідь визначених цілей і водночас виховання у персоналу гордості за свою приналежність до цієї організації й прагнення до високоефективної діяльності.

Для того, щоб контроль успішно виконував цю досить складну, важливу й відповідальну сукупність завдань, необхідно, щоб він здійснювався системно і послідовно. Це означає чітку постановку цілей і завдань контролю, належне його інструментальне, організаційне та інформаційне забезпечення, відповідну кваліфікацію персоналу, що його здійснює, чітку систему прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень та дій за результатами контролю.

Даний посібник не є набором рецептів і рекомендацій для практичного здійснення контролю. Його основною метою автори вважають привернення уваги читачів до важливості та значення контролю як управлінської технології і як дієвого засобу досягнення цілей управління. Тому він передбачає належне розуміння глибинної сутності самого управління як специфічного соціального феномену, наявність у керівника (чи потенційного менеджера) своєї філософії управління, прагнення до постійного удосконалення і збагачення управлінських знань та умінь, до цілеспрямованого розвитку своїх особистісних рис і якостей та максимальної реалізації свого особистісного творчого потенціалу.

Оскільки для успішного розв'язання цих завдань також вкрай необхідним постає постійний і дієвий контроль і самоконтроль, ми щиро сподіваємося, що наша робота стане в нагоді нашим читачам. Будемо вдячні за всі критичні зауваження й побажання, які ми обов'язково будемо враховувати у нашій подальшій науковій і педагогічній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Авдеев В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. *Бабаєв В. М., Романовський О. Г., Пономарьов О. С.* Проблеми формування особистості лідера. – Харків: Майдан, 2000. – 193 с.
4. *Басовский Л. Е.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 260 с. – (Серия «Высшее образование»)
5. *Будзан Б.* Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
6. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процес. – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 528 с.
7. *Губерський Л. В., Андрущенко В. П., Михальченко М. І.* Культура. Ідеологія. Особистість: Методолого-світоглядний аналіз. – К.: Знання України, 2002. – 580 с.
8. *Гуревичов М. М., Долгарєв А. В., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку: монографія; За заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 240 с.
9. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Пер с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
10. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Школа бизнеса, 1994. – 368 с.
11. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решения. – М.: Экономика, 1984. – 176 с.

12. *Завєтний С. О., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М.* Філософія впливу: монографія. – Харків: Видавець Савчук О. О.; ХНТУСГ імені П. Василенка, 2011. – 204 с.

13. *Колдуэлл А. О.* Формирование систем контроля //Современное управление: энциклопедический справочник. – Т.1. – М.: Издатцентр, 1997. – С. 1.49-1.54.

14. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – М. АСТ; Мн.: Харвест, 2005. – 608 с.

15. *Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Філософія управління: Підручник. – Вид. 2-ге, доп. і переробл. –Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – 524 с.

16. *Кроник А. А.* Межличностное оценивание в малых группах. – К.: Наукова думка, 1982. – 158 с.

17. *Ларри Боссиди, Рэм Чаран.* Исполнение. Система достижения целей. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 328 с.

18. *Маслоу А.* Мотивация и личность / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 352 с.

19. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2003. – 240 с.

20. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. – (Альма-матер).

21. *Пономарьов О. С.* Логіка управління і ефективність функціонування соціальних систем // Теорія і практика управління соціальними системами. -- № 3. - С. 17-24.

22. *Пономарьов О. С., Чеботарьов М. К.* Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: Навч.-метод. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2012. – 220 с.

23. *Резниченко М. А., Ланских М. В., Пономарев А. С., Пазынич С. Н.* Руководство и лидерство: философско-психологический анализ: учеб. пособие. – Белгород: ИД «Белгород», 2012. – 136 с.

24. *Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лаврентьєва А. О.* Психологія управління: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2001. – 161 с.

25. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Підбуцька Н. В. Конфліктне спілкування в інженерній діяльності: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2014. – 293 с.

26. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

27. Стратегия гуманизма: (Из опыта работы науно-учебного комплекса НТУ «ХПИ» – ХГУ «НУА») / В. И. Астахова, Л. А. Белова, А. С. Пономарев и др. – Харьков: Изд-во НУА, 2004. – 212 с.

28. Товажнянський Л. Л., Романовський А. Г., Пономарьов А. С. Ділова бесіда в системі управлінських технологій: Навч. посіб. – Харків: НТУ «ХПІ», 2002. – 159 с. – (Серия «Управлінські технології»).

29. Товажнянский Л. Л., Романовский А. Г., Пономарев А. С., Игнатюк О. А. Основы управленческих технологий: Учеб. пособ. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2004. – 184 с. – (Серия «Управлінські технології»).

30. Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. Педагогіка управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – 408 с.

31. Травин В. В. Принципы и технология управленческого контроля / Электронный ресурс: www.elitarium.ru. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/46.htm>.

32. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

33. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.

34. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – Т. 1. – М.: Педагогика, 1986. – 408 с.

35. Циммерман Дж. Центры контроля // Менеджмент / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – С. 36-40.

36. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуациям. – М.: Интерэкспорт, 1994. – 160 с.

37. *Deci E. L., Ryan R. M.* Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. – Berlin: Springer, 1985. – 371 p.

38. *Kotter J. P., Heskett J. I.* Corporate Culture and Performance. – N.Y.: The Free Press, 1992. – 252 p.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

<i>Аналіз проблемних ситуацій</i>	<i>Організаційні функції контролю</i>
<i>Безперервність</i>	<i>Орієнтаційна функція</i>
<i>Вибірковий контроль</i>	<i>Орієнтація на кінцевий результат</i>
<i>Види контролю</i>	<i>Основне завдання контролю</i>
<i>Визначення мети контролю</i>	<i>Особистісний розвиток</i>
<i>Виникнення кризових ситуацій</i>	<i>Оцінювання</i>
<i>Виховна функція</i>	<i>Педагогічні функції контролю</i>
<i>Внутрішній контроль</i>	<i>Періодичний контроль</i>
<i>Вхідний контроль</i>	<i>Підсумковий контроль</i>
<i>Гласність</i>	<i>Повний контроль</i>
<i>Гнучкість</i>	<i>Попередній контроль</i>
<i>Гуманістичність</i>	<i>Поточний контроль</i>
<i>Делегування повноважень</i>	<i>Правильність</i>
<i>Демократичний стиль керівництва</i>	<i>Предмет контролю</i>
<i>Джерела конфліктів</i>	<i>Призначення контролю</i>
<i>Дисциплінарна практика</i>	<i>Прийняття рішень</i>
<i>Діагностична функція</i>	<i>Принципи контролю</i>
<i>Діагностичний контроль</i>	<i>Проблемні ситуації</i>
<i>Дієвість</i>	<i>Прогнозування</i>
<i>Доступність</i>	<i>Прозорість</i>
<i>Дотримання законності</i>	<i>Реагування</i>
<i>Доцільність здійснення контролю</i>	<i>Регулярність</i>
<i>Екологічний контроль</i>	<i>Рівень зрілості колективу</i>
<i>Епізодичний контроль</i>	<i>Рівень правосвідомості</i>
<i>Ефективність</i>	<i>Розподіл функцій</i>
<i>Забезпечення зворотного зв'язку</i>	<i>Самоконтроль</i>
<i>Завдання контролю</i>	<i>Системність</i>
<i>Зворотний зв'язок</i>	<i>Соціально-психологічний клімат</i>

Згуртованість колективу
Зовнішній контроль
Зосередження уваги
Зрозумілість
Інформаційні функції контролю
Комунікативна функція
Контролінг
Контроль трудової дисципліни
Контроль якості продукції
Конфліктність людей
Координація
Корекційна функція
Культура здійснення контролю
Культурно-історичні традиції
Масштаб припустимих відхилень
Менеджмент
Мета контролю
Методи контролю
Морально-етичні аспекти
Морально-психологічний клімат
Мотивація
Навчання і виховання персоналу
Небажані типи поведінки
Об'єкт контролю
Об'єктивність оцінювання
Оперативний контроль
Організаційна культура

Соціокультурний простір
Спрямованість на майбутнє
Стереотипізація
Стимулююча функція
Стратегічний контроль
Стратегічність
Структура контролю
Сукупність цілей
Суб'єкт контролю
Суб'єкт прийняття рішень
Сутність контролю
Суцільний контроль
Терапевтичний контроль
Технологічний контроль
Технологія контролю
Технологія управління
Типи поведінки
Товариськість
Удосконалення
Управління
Управлінський контроль
Усунення відхилень
Фінансовий контроль
Форми поточного контролю
Функції контролю
Цілі контролю
Чинники зовнішнього середовища

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Авдеев В. В

Акофф Р. Л.

Андрущенко В. П.

Астахова В. И.

Бабаєв В. М.

Басовский Л. Е.

Белова Л. А.

Боссиди Л.

Будзан Б.

Виханский О. С.

Гарник Л. П.

Губерський Л. В.

Гура Т. В.

Гуревичов М. М.

Долгарєв А. В.

Друкер П.

Евланов Л. Г.

Ешбі У.

Завєтний С. О.

Игнатюк О. А.

Кибанов А. Я.

Колдуэлл А. О. (Колдуелл А. О.)

Кремень В. Г.

Кроник А. А.

Кузнецов Н. И.

Лаврентьева А. О.

Ланских М. В.

Маслоу А.

Михальченко М. І.

Наумов А. И.

Орбан-Лембрик Л. Е.

Пазынич С. Н.

Підбуцька Н. В.

Пітерс Т.

Пономарьов О. С. (Пономарев А. С.)

Резниченко М. А.

Романовский А. Г.

Спивак В. А.

Товажнянский Л. Л.

Травин В. В.

Уотерман Р.

Фатхутдинов Р. А.

Хекхаузен Х.

Циммерман Дж.

Чаран Р.

Чеботарьев М. К.

Черваньова З. О.

Шредер Г.

Deci E. L.

Heskett J. I.

Kotter J. P.

Ryan R. M.

ЗМІСТ

Передмова

Вступ

1. Сутність і призначення особистого прийому людей

1.1. Сутність і завдання особистого прийому

1.2. Призначення і цілі особистого прийому

1.3. Функції особистого прийому

1.4. Психологічні особливості особистого прийому

Питання і завдання для самоконтролю

2. Технологія здійснення особистого прийому

2.1. Підготовка особистого прийому

2.2. Психологічні аспекти особистого прийому

2.3. Технологія здійснення особистого прийому

2.4. Культура особистого прийому

Питання і завдання для самоконтролю

Теми контрольних робіт та рефератів

Рекомендована література

Глосарій

Післямова

Список використаних джерел

Предметний покажчик

Іменний покажчик

Навчальне видання

ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович
ГАРНИК Людмила Петрівна
ГУРА Тетяна Віталіївна

**ОСОБИСТИЙ ПРИЙОМ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-методичний посібник

Роботу до видання рекомендувала проф. О. А. Ігнатюк

У авторській редакції

Підп. до друку Формат 60×84 1/16. Папір офісний
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 3,2. Наклад 50 прим.
Зам. № Ціна договірна

Видавець і виготовлювач

ТОВ «Видавництво «Підручник НТУ «ХПІ»,
вул. Фрунзе, 21, м. Харків-2, 61002

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3656 від 24.12.2009 р.